

## だから職員が辞めていく ダメな施設を選ばないために 12

著者	岡田 耕一郎, 岡田 浩子
雑誌名	シルバー新報
号	827
発行年	2008-05-30
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1204/00000205/">http://id.nii.ac.jp/1204/00000205/</a>

# だから職員が辞めていく



ダメな施設を選ばないために

利用者を前にして介護サ  
ービスを提供しているのは  
一人ひとりの介護職員であ  
る。そして、彼らを管理し  
ているのは介護管理職であ  
り、その意味で、施設の雰  
囲気、働きやすさ、介護の  
質などに大きな影響を及ぼ  
していると言ってしまう。

「管理職の能力」という  
とびくく難しいことように  
聞かせるが、要は有能か、  
無能かである。たとえば次  
のような点を見るとよい。

(1) 現場に任せきり  
にしているのか。よく見か

けるのは、勤務表を管理職  
が作らないで、現場の職員  
に作らせて、自分は現場の  
自主性を尊重しているとい  
う姿勢を示すやり方であ  
る。勤務表を作ることは、  
現場の職員を管理すること  
の第一歩であり、管理を放  
棄した管理職は管理職の肩  
書きを持つ必要はない。

(2) まともな判断力が  
あるか。何が正しくて、何  
が間違っているのか判断で  
きな管理職は少なくな  
い。たとえば見るもの、聞  
くもの、外界からの情報を  
何でもそうだと思うしま  
うタイプで、研修に行って  
変な講師のトンでもない情  
報を真に受けて施設で実践  
しようとする管理職は一定

数いる。『○○のリーダ  
ー論』のような本を読んで  
管理職に就任後1年目は○  
○をやり、2年目は○○を  
やり、3年目によやく業  
務改善に取り組みとうする  
のきなタイプもいるが、  
そんなのにのんびりしている  
と3年を待たずして現場は  
崩壊してしまう。『踊る大  
捜査線』の青島君の言葉を  
借りると「事件は現場で起  
きているんだ」ということ  
になるが、机の前であって  
もないこころでもないとい  
うな手順で行うのか。そう  
考えてみると、実は、介護  
は理屈の上に乗っかってい  
ることが分かる。仕事も同  
じで、なぜそうするのかと  
尋ねられたら、必ず理由は  
ある。ところが、介護現場  
の管理職はちょっと違う。  
なぜ、そうするのかと若い  
職員が尋ねると、「そうだ  
から、そうなのだ」と言葉  
を荒げて怒り出す人もい  
る。介護職の第一歩は自分  
の頭で考えることだ。管理  
職も自分の頭で考えて、部  
下にきちんと理由を説明し  
なければならぬ。

(3) 言うことが、コロ  
コロ変わらないか。組織を  
取り巻く環境の変化によっ  
て、組織が置かれている状  
況が変わるので、施設の経  
営なり、介護の方針が変わ  
り、管理職が指示すること  
が変わるのはおかしくな  
い。しかし、しばしば目に  
するのは、午前中の会議で  
言ったことと、夕方になっ  
て現場に指示していること  
が正反対という管理職であ  
る。これでは、職員は管理  
職に寄り添う気持ちにはな  
れない。職員（フォロア  
ー）がより添えない管理職  
は少なくともリーダーでは  
ないと言ってしまう。

(4) 理由をきちんと説  
明できるか。介護には必ず  
理由がある。なぜ、その利  
用者に対してそのような介  
護を提供するのか、そのよ  
うな手順で行うのか。そう  
考えてみると、実は、介護  
は理屈の上に乗っかってい  
ることが分かる。仕事も同  
じで、なぜそうするのかと  
尋ねられたら、必ず理由は  
ある。ところが、介護現場  
の管理職はちょっと違う。  
なぜ、そうするのかと若い  
職員が尋ねると、「そうだ  
から、そうなのだ」と言葉  
を荒げて怒り出す人もい  
る。介護職の第一歩は自分  
の頭で考えることだ。管理  
職も自分の頭で考えて、部  
下にきちんと理由を説明し  
なければならぬ。

岡田耕一郎(おかだ・こういちろう) 経営大学経済学部教授。経営学博士。著書『老い』。日本、ドイツ、アメリカの組織論、マネジメントの組織を研究。

現場はにっちもさっちも  
いかないような状況に追い  
込まれていくのは目に見え  
ている。

(5) 改善できるか。職  
員の悩みを一生懸命に聞  
き、相談に乗るだけで、け  
っきよく現状を改善できな  
い管理職が多い。無能な管  
理職であるかどうかを判断  
するには、この問題解決能  
力に着目するとよい。少し  
考えると分かることだが、  
部下の話を聞かなくては  
だ。しかし、話を聞く管理  
職が有能であれば、聞き終  
わってから何らかの解決策  
を見つけ、直ちにそれを実  
行し、わずかでも現状を改  
善するはずである。本当の  
管理職はけっして部下を見

(7) 分かったような顔  
をしていないか。分かった  
ような顔をして、分からな  
いことを正直に分らない  
とは言わない管理職がい  
る。典型的な無能な管理職  
だ。これは非常に重要な点  
であるが、われわれは無能  
な管理職を責めているわけ  
ではない。無能な管理職で  
あっても何とかまわせるよ  
うな介護現場を作れば、管  
理職自身も心の平安を保つ  
ことができ、しかも部下も  
仕事が簡単にできるので精  
神的に楽だ。それにもかか  
わらず、自分の能力では対  
応できないような難しい介  
護の方法(典型的にはユニ  
ットケア)にするから現場  
がこんがらがってしまうの  
だ。スウェーデンの介護の  
本質は、実はユニットケア  
の顔をしたフロア制なのだ  
が、気づいているのだろうか。

## 現場を崩壊させる要因

殺しにはしない。

(6) 難しい決定を後回  
しにしているか。無能な  
管理職は簡単な意思決定に  
まず取り組み、難しい意思  
決定を後回しにする。彼ら  
の作戦は、まず自分の能力  
で何とかなりそうな、簡単  
な意思決定を両手に抱えき  
れないくらいに抱え、「忙  
しい、忙しい」と言いなが  
ら、その忙しさが部下に見  
えるようにアピールするこ  
とも忘れないで、さも仕事  
ができるような演出をす  
る。しかし、管理職が責任  
を持って本当に取り組まな  
ければならないのは難しい  
意思決定の方であるが、そ  
れには何も取り組まないの  
で、難しい問題はほとんど  
先送りされてしまう。いず

さて、管理職の能力は外  
から見えてくいのので、判断  
しづらいかもしれない。そ  
んな時には、管理職に向か  
ってこう尋ねてみるとよ  
い。管理職であるあなた  
は、1日どんな管理をして  
いるのかと。本物の管理職  
であれば、朝来から夕方  
帰るまで(夜勤もたまにし  
ているかもしれないが)、  
やっている管理業務を「立  
て板に水」の如く説明して  
くれるはずだ。見掛け倒し  
の管理職であれば、「横板  
に鳥もち」……か。